

中欧—密歇根创新管理译丛



University
of Michigan
Business
School

价值大师

——如何提高企业与个人业绩

安佳·V·扎柯尔 (Anjan V. Thakor) 著

刘吉 张国华 主编

Becoming a Better Value Creator

How to Improve the Company's Bottom Line — and Your Own

上海交通大学出版社



WILEY
Publishers Since 1807

中欧—密歇根创新管理译丛

价 值 大 师

——如何提高企业与个人业绩

Becoming a Better Value Creator

How to Improve the Company's Bottom
Line—and Your Own

安佳·V·扎柯尔(Anjan V. Thakor) 著
徐育才 译

上海交通大学出版社
John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目(CIP)数据

价值大师:如何提高企业与个人业绩/(英)扎柯尔
著;徐育才译. —上海:上海交通大学出版社, 2002
(中欧-密歇根创新管理译丛)
ISBN 7-313-02914-4

I. 价… II. ①扎…②徐… III. 企业管理-方法
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 088924 号

价值大师

——如何提高企业与个人业绩

(英)扎柯尔 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:11.8 字数:193 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~7050

ISBN 7-313-02914-4/F·404 定价:32.00 元

版权所有 侵权必究

Becoming a Better Value Creator: How to Improve the Company's Bottom Line—and Your Own

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 2000 by Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.

Economic Value Added is a registered trademark of Stern-Stewart.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley.com.

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

安佳·V·扎柯尔：目前是密歇根大学商学院爱德华·弗雷尔银行与财务学教席教授。此前，他曾受聘于印第安纳大学商学院，担任财务学教授及财会系主任。同时，他还是西北大学和加州大学伯克利分校的客座教授。



扎柯尔教授在密歇根大学商学院主要负责设计和讲授博士课程和 MBA 课程。同时，他也为高层经理开设各种短训课程，其中包括“发展战略”、“公司财务管理”和“兼并、收购与资产剥离”。他的研究与教学兴趣为公司财务与银行学。他发表过许多学术论文与专著。除本书外，其他两部较有影响的著作是：《价值思考：创造与发展股东财富的秘诀》（VIA 出版社，1999 年）与《当代金融中介》（德莱顿出版社，1994 年）。目前，扎柯尔教授还担任《金融中介杂志》的执行编辑，《银行与金融杂志》、《金融管理》和《小企业融资杂志》的副主编。自 1993 年以来，他一直是诺贝尔经济学奖提名委员会的成员。

扎柯尔教授还积极参与公司咨询与经理人培训活动。他曾为许多组织，包括《财富》500 强中的许多企业，提供融资、资本投资及战略决策的绩效评估等方面的咨询。他的客户包括花旗集团、路透社、CIGNA、惠而浦、Dana、RR Donnelley、Anheuser-Busch、The Limited、Ry-



der Integrated Logistics、Zenith Industrial、
Lincoln National、Waxman Industries、Land-
scape Structures、Allison Engine、Borg-
Warner Automotive 和美国电话电报公司。

译者简介

徐育才：1979 年就读于湖南师大英文系；1988 年毕业于武汉大学英文系获文学硕士学位。利用工作之余完成了中欧国际工商学院的管理文凭课程，现为中山大学行政管理系 2000 级在职博士研究生。

1990 年加入外企，从事人力资源管理工作已十年有余。服务的公司包括生力啤酒、柯达以及现在的霍尼韦尔等世界知名企业。

主要研究兴趣包括语言文学、文化及社会心理学、管理学、人力资源管理与实践、组织行为学，并在这些领域发表论文多篇，译著论著多部。

《中欧—密歇根创新管理译丛》序

最近,英国出版的具有广泛社会影响的《全球 MBA 就业指南》,公布了 2001 年全球最佳商学院名单。这是对约 200 家著名国际企业(其中管理咨询公司占 35%,金融服务企业占 24%,工业企业占 23%,科技企业占 18%)的调查结果。密歇根大学商学院列入美国 20 所最佳商学院的第 11 名,中欧国际工商学院列入亚太地区 10 所最佳商学院的第 5 名。而最近在世界著名媒体《金融时报》全球前 50 名 EMBA 课程的评比中,我们名列亚洲第 2 名,全球第 29 名。现在两个商学院合作出版《中欧—密歇根创新管理译丛》,毫无疑问,这是一件非常有意义的事。

既是译丛,当然这些著作都是密歇根大学商学院学者们的研究成果。这些成果是在对 5000 人次短期培训课程的企业管理人员进行一次问卷调查之后,对被调查者所罗列的最希望得到解决的 45 个问题的回答。所以,这些著作非常具有针对性,因而也就有了巨大的实际价值。我们现在把它们翻译成中文,一方面可以使广大读者及时掌握经济发达国家最近的企业管理经验 and 动向,另一方面,也是给我们自己擂响前进的战鼓:与世界一流商学院相比,我们还有着相当大的距离,什么时候我们才能有自己的研究成果和著作呢?中欧国际工商学院,加油!

这些著作有一个重要特点:“困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。”



这既是调查和研究的结论,同时,它也突显了一个十分重要的管理原理:管理必须与时俱进,不断创新。

毋庸赘言,这些著作讲的都是美国的情况,中国的文化传统不同,发展阶段不同,所以读者必须结合自己的情况加以分析。有些具体做法,可以直接“拿来”运用,更多的情况是无法照搬的。但是毕竟人家是先进生产力的产物,我们要善于透过他们那些具体做法看到背后隐藏着的科学原理。把经济发达国家先进的科学原理与当代中国的具体实践相结合,创造我们自己的企业管理措施来,这应是提高我国企业竞争力的正确之路。

有话则长,无话则短,打住。

刘吉

2001年10月8日于

五乐斋

谨以此书献给

我的家人——赛丽、理查德和柯兰

我的亦师亦友——斯图加特·格林博，
他是我灵感和创作的源泉

原丛书简介

21 世纪的经营管理者将面临最严峻的商业挑战,如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出呢?来自密歇根大学商学院的著名学者基于多年的创新研究与公司咨询经验,将为您提供最前沿的管理理念和最实用的管理工具。本丛书着重探讨企业所面临的最紧迫的问题,并提供最具创新精神的解决方案。



原书总序

欢迎阅读密歇根大学商学院创新管理丛书。本丛书着重探讨企业经营所面临的急需解决的问题。这同时也是密歇根大学商学院所尝试的一系列活动的-一部分。我们希望通过各种形式,如研讨会、调查研究、交互式遥距培训、印刷物和媒体等,创造和分享管理知识。

正是这样的创举与努力点燃了我对密歇根大学商学院的爱恋之情。我毅然于1984年加盟该校。在我报到的第一天,我就深深地被她吸引了:高质量的研究、闻名遐迩的MBA课程以及卓越的经理人培训中心。这是一所致力于前沿研究、创新教学及大胆实践的学校,同时也是一所能将创新思维转变成有形成果的学校。

密歇根大学商学院创新管理丛书就是这样的有形成果之一。其问世尚有一段不为人所知的有趣历史。每年参加我们短期培训课程的人次多达5000。在我们设计的一次问卷调查中,我们要求被调查者写出他们所面临的-最大挑战是什么。此后的某一天,行政主管露西·秦交给我一份材料,其中列出了被调查者所罗列的最希望得到



解决的 45 个问题。这些问题各具特色,有的涉及如何创业,有的涉及如何克服个人压力。其范围之广,使我看到了潜在的价值。困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。于是,我兴冲冲地跑到 Jossey-Bass 出版社,与我的朋友探讨出版的可能性。探讨的最终结果就是今天呈现在读者面前的密歇根大学商学院创新管理丛书。

本丛书共有九个分册,每一分册都是一个独立的主题,但合起来就构成一套完整的管理工具,涉及企业经营的各个职能领域,如战略、人力资源、财务、会计和生产经营等。本丛书借鉴了密歇根大学的跨学科研究成果,然而,每一本书都力求深入浅出,使经理人能迅速加以运用。认真阅读的读者一定会发现,本丛书将使您和您的组织变得与众不同。

罗伯特·E·奎因

咨询顾问

密歇根大学商学院 M. E. Tracy 杰出教授



前 言

我最近的主要工作是帮助组织提高其经营业绩,用本书所用术语来说,就是告诉它们如何才能持续最大化地创造价值。因此,当我的好友和同事罗伯特·奎恩问及我是否愿意为密歇根大学商学院的创新管理丛书撰写一本关于企业怎么才能“提高业绩”的著作时,我欣然应承了。

我平日的教学、科研与咨询工作大多集中在企业财务、银行业务与战略制定。老实说,当我最初承接该任务时,我想把重点放在公司如何运用财务战略来提高业绩这一点上。而后来却事与愿违。随着自己不断地研究和参照别人的成果,头脑中出现的作品与事先设计大相径庭。我深信组织的真正价值创造过程,不仅涉及财务战略而且涉及组织中个人的行为,这两者具有同等重要的意义。尽管在一个组织中每一个个体都力图提高业绩,但是也存在着一股力量,而这股力量在不断吞食着价值。每位员工怎样将公司战略落实在个人计划中以求创造性变革,如何表现出真正的公司主人翁态度,这是克服



上述阻力、实现真正持续价值创造的关键。

因此,现在我想讨论的主要问题就显而易见了:是什么东西使组织和个人成为价值大师?这是本书试图回答的一个问题。

我相信理解价值大师的奥秘不仅在于今天比过去显得更为重要,而且今天对于将来也会越来越重要。原因何在?可以归纳为以下两点:

首先,在工业时代,人们把价值创造的注意力集中在改进组织的过程上。因此企业通过批量生产实现规模经济,通过超高效分销系统提高效率,通过六个西格玛严把质量关等,这一切无疑给各类组织创造了巨大的价值。我们还将看到企业通过改进设计和管理过程不断提高效率。但是这些举措再也无法帮助组织在价值创造方面取得突破性进展。我们已经注意到当人们力图通过提高效率来不断创造价值时,其公司的收益呈下降态势。与此同时,在信息时代的今天,个人在价值创造方面的巨大威力已初露端倪。其理由是大多数领域的竞争潜力已在很大程度上呈非线性趋势发展,不断摆脱过去现成的模式,而能否有效地适应混乱多变的局面,主要取决于个人的创造力而不是一个有效组织的线性模式。面对未来,一个准备充分的公司应该是一个拥有价值大师的公司,而不是一个拥有“好经理”(这里的好经理指的是那些在明确规定好的组织过程环境下具有良好技巧的人)的公司。毋庸置疑,如果你想确保自己的组织在新环境下获得成功,我奉劝你找出那些价值创造者和判断出增加或削减价值的组织潜力。

第二,由于经济快速扩张,新企业、新组织如雨后春笋,对个人价值创造者需求呈几何级数增长。有的组织愿意给这些人支付在不久前听起来像天文数字的报酬。大家认为在那些蹒跚学步的英特尔公司,价值大师的机会最大,所以能够吸引那些在世界 500 强企业表现突出的员工,今天对个人价值创造者的需求是史无前例的。因此,你若是想改善自己的业绩,就不妨学习那些卓有成效的价值创造者的经验。

本书是一部理解和掌握价值创造的实用手册。尽管书中材料都来自于对组织和个人有效性方面的研究成果,但它不是一部学术著作。相反,其编排构思是想帮助有志于更有效地创造价值的组织与个人。书中众多现实生活般的案例研究,以及每章结尾处所附练习无疑将使读者在掌握实用技巧上受益匪浅。

本书适宜于什么样的读者呢?我想许多群体都会受益于本书所呈现的思想和战略。高层管理人员可以将此书作为自我提高的指南。尤其重要的是,他们可以鼓励其同事阅读该书,促使他们为企业创造更大价值。通过教育员工怎样创造价值可以在组织内更有效地利用人力资源;通过消除那些破坏价值的部门壁垒,提高企业业绩。这也正是本书的重点。首席执行官和董事会成员可以利用本书提高其下属个人创造价值的能力。企业家们可以利用本书确定自己的人力资源战略。简言之,任何希望改进自己业绩的个人和组织都能从本书中获益。

作为一名在财务与战略领域进行研究、教学和咨询数年的学者,我深感个人在组织价值创造过程的重要性。同时也认识到,由于员工对自己所管理的资产缺乏主人翁态度或者不知道怎么成为一名有效的价值创造者而每天都在坐视大量的价值创造机会的流失。这种流失是赤裸裸的浪费!它既不能帮助个人实现自我,也不能帮助组织挖掘其价值创造潜力,更无益于整个社会。我希望本书中所介绍的工具可以帮助读者变得对其组织更有价值,使其本人的自我实现达到一个更高层次。请接受我最良好的祝愿,我的价值创造者!

安佳·V·扎柯尔

2000年5月于密歇根州安阿伯市



概 要

组织和个人存在的目的就是创造价值。就组织而言,谁能创造更大的价值,谁就能获得更丰厚的财务回报,并获得市场领先的地位。对于个人而言,谁能创造更大的价值,谁就能获得组织的信任与尊重,并提高自己在市场中的身价。总而言之,组织和个人的成功在某种意义上可以被定义为持续创造价值。

然而,尽管绝大多数人都想为自己以及组织创造价值,但是,目前的许多管理方法却在破坏整个组织的价值创造。本书将系统分析这些破坏价值创造的因素,并着重讨论如何在组织和个人两个层面上加以克服。

持续的价值创造取决于能否掌握本书第1章中介绍的五个秘诀:(1)理解价值对组织和个人的意义;(2)理解任何组织内都存在的对价值不同的、甚至是相互冲突的观点;(3)理解组织的成功战略,并制订相应的个人成功战略;(4)制定合适的成功衡量标准;(5)提高速度。